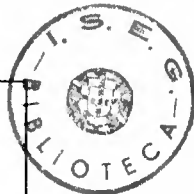


X960508456



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão

**Evidência empírica de um modelo de desenvolvimento estratégico das
empresas portuguesas no mercado europeu**

Presidente do Juri

Prof. Doutor Jorge Alberto Souza Vasconcellos e Sá

Vogais

Prof. Dr^a Maria Fernanda Ludovina Inácio Matias

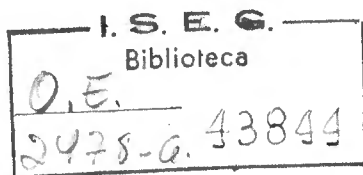
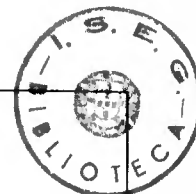
Prof. Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Rui Jorge Henriques Delgado

Lisboa , Maio de 1996

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão



HD70.P67
D45
1996

RESERVADO

**Evidência empírica de um modelo de desenvolvimento estratégico das
empresas portuguesas no mercado europeu**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas , orientada pelo Professor Doutor
Jorge Alberto Souza de Vasconcellos e Sá

Presidente do Juri

Prof. Doutor Jorge Alberto Souza Vasconcellos e Sá

Vogais

Prof. Dr^a Maria Fernanda Ludovina Inácio Matias
Prof. Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Rui Jorge Henriques Delgado

Lisboa , Maio de 1996

ÍNDICE GERAL

Cap. 1	Introdução.....	1
Cap. 2	Estratégia Autónoma no mercado português.....	12
Cap. 3	Estratégia de Aliança no mercado português.....	22
Cap. 4	Estratégia de Aliança no mercado europeu.....	26
Cap. 5	Estratégia Autónoma no mercado europeu.....	30
Cap. 6	Teoria da Contingência.....	37
Cap. 7	Conclusões.....	38

Anexos

Anexo I Bibliografia

Anexo II Testemunhos das empresas

Anexo III Testes de Significância Estatística

À minha mulher , Isabel , pelo permanente estímulo e incentivo

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

O objectivo desta tese é obter alguma evidência empírica para um modelo desenvolvido pelo Prof. Vasconcellos e Sá e publicado num paper¹ da Universidade Técnica de Lisboa

Portugal é um pequeno país europeu (que ocupa apenas 3,9% da superfície europeia, tem 1,6% da sua população e 1,7% do seu PIB²), que por circunstâncias várias (mas essencialmente políticas), acordou tarde de mais para a realidade europeia

Na verdade, só apartir de meados da década de 80, é que Portugal decidiu abrir as portas aos seus (futuros) parceiros europeus, ficando assim disponível para uma aproximação que já na altura se previa duradoura. Esta abertura só nesta altura foi possível e praticável por várias razões:

Em primeiro lugar porque só então a estabilidade política o permitiu.

Em segundo lugar porque a lei do investimento estrangeiro, em Portugal, era demasiado proteccionista em relação à economia nacional, o que afastava interesses estrangeiros de cariz bem mais liberal, como sejam alemães, ingleses, italianos, americanos e mesmo japoneses.

Em terceiro lugar, porque entendia-se que a indústria portuguesa (e de uma forma geral toda a economia) não estava preparada para o embate da abertura das fronteiras.

Daí que se considerasse fundamental, para o estabelecimento do equilíbrio das forças, que se implementasse um período de transição, numa situação híbrida entre o encerramento e abertura das portas. Esta situação de portas entreabertas fez com que Portugal reclamasse junto dos parceiros europeus (pois tratava-se de uma abertura ao mercado europeu) verbas para o desenvolvimento económico do país - daí o surgimento dos fundos comunitários³.

¹Vasconcellos e Sá, Jorge Alberto de Souza de, David contra Golias, Cadernos de Economia, Documento de trabalho nº 33/93

²Fonte: The Regions of the New Europe: a comparative assesment of key factors in chosing your location, Ernest & Young - 1994

³Na verdade o investimento proveniente de Bruxelas apenas foi responsável por 6% do montante total investido, em Portugal durante o ano de 1993 (DGI - Direcção Geral da Industria)

No entanto, e face a escassos recursos, houve que tomar uma opção, e esta resultou em investimentos maciços em infraestruturas⁴, nomeadamente de transportes, telecomunicações e energia⁵.

Não é pois de estranhar que, em 4 anos (1989-1993):

1. a rede rodoviária tivesse aumentado 224%⁶
2. o número de impulsos, por chamada telefónica, tivesse crescido 33%⁶
3. o número de toneladas transportada por estrada tivesse crescido 200%⁶
4. o número de linhas telefónicas por assinante tenha crescido 168%⁴

No entanto esta fase de expansão, não é razão suficiente, mas apenas necessária para o desenvolvimento económico de um país. Dai que as empresas portuguesas continuassem a debater-se com graves problemas de integração, face à abertura das portas europeias

Assim uma grande empresa portuguesa concentrada em Portugal, só tinha uma opção: estar em muitos segmentos de mercado, por forma a diluir o custo do investimento e exploração.

Isto seria necessário pois um ou dois segmentos raramente reuniriam uma atratibilidade⁷ suficiente para rentabilizar o

Figura 1
Posicionamento das empresas portuguesas face ao mercado

	C1	C2	C3	C4
M1				não está
M2	não está		não está	
M3		não está		
M4				

Sendo M1 a M4 eventuais mercado. E C1 a C4 eventuais tipos de clientes

⁴A experiência internacional diz-nos que não existe uma relação directa entre o aumento de investimento em infraestruturas, nomeadamente tecnológicas, e o retorno do investimento. Pelo contrário. Segundo um estudo da Fortune 500 os sectores com menor ROI (rentabilidade total para os investidores em acções de empresas, incluindo ganhos de capital e dividendos), são precisamente aqueles providos de maiores investimentos em infraestruturas tecnológicas (Ex: informática, aeroespacial, indústria automóvel).

⁵Portugal, nos últimos dez anos, apenas foi igualado por um país em termos de investimento em máquinas e equipamento como percentagem do PIB. O país foi o Japão e a percentagem é de 11,6% (Fonte: OCDE Economic Outlook Historical Statistics)

⁶INE - Estatísticas de Transportes e Telecomunicações

⁷A atratibilidade de um segmento mede-se pelo seu grau de crescimento potencial, pelas vendas potenciais e pelo ROI (*Return on Investment*) potencial

investimento.

O investidor teria então de estar em muitos segmentos (ver Figura 1) .

Lógico será referir que a capacidade competitiva, em termos internacionais, em alguns deles seria escassa.

Com a abertura do mercado a dimensão relativa das empresas portuguesas alterou-se bruscamente, pois tornou-se proporcional à sua pequenez a nível europeu

Assim a nível europeu as nossas empresas representam ⁸:

- 4,2% do mercado
- 3,00% da população activa europeia
- 1,2% do turnover

Figura 2
Portugal em termos europeus

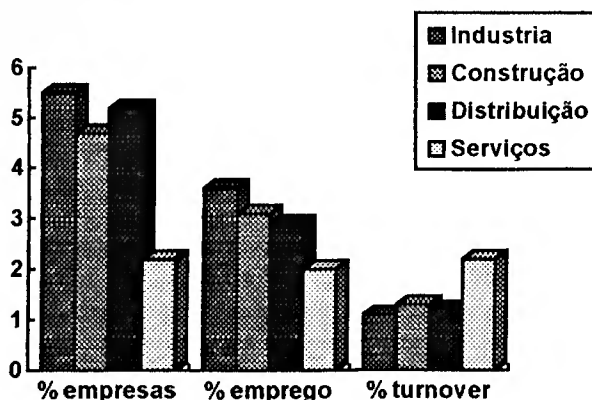
1990	Variáveis		
	% das empresas	% do emprego	% do turnover
Alemanha	14,8	23,2	23,5
Reino Unido	17,2	20,9	nd
Itália	21,5	15,7	nd
França	13,9	15,5	15,4
Espanha	17,0	10,5	nd
Bélgica	3,5	3,0	3,4
Portugal	4,2	3,0	1,2
Dinamarca	1,8	1,8	1,6
Luxemburgo	0,1	0,2	nd
Outros	5,9	6,2	55,0

Fonte: Eurostat

⁸ Para o ano de 1990 (Fonte: Eurostat - Anuário Estatístico 1993)

Figura 3

Quota portuguesa nos principais sectores (%)



Fonte: Eurostat

Portugal tem assim uma desvantagem competitiva: a sua **nova dimensão média relativa**.

E esta desvantagem reflete-se nos seguintes aspectos:

Em primeiro lugar, reflete-se em termos de **preço**. Isto deve-se fundamentalmente à visibilidade das marcas internacionais⁹, pois estas estando em vários países criaram no consumidor a ilusão de que quantidade é igual a qualidade (no pressuposto de que se muitos compram é porque é bom¹⁰), sendo assim pode a marca fazer-se pagar com um prémio a adicionar ao preço (as sapatilhas com a marca Adidas são vendidas a um preço 49% superior, às mesmas sapatilhas vendidas pela mesma fábrica, mas com uma marca menos conhecida)

Em segundo lugar, esta desvantagem reflete-se nos **custos**, devido a economias de escala

Em terceiro lugar, reflete-se nas **quantidades** pois estas aumentam a capacidade de efectuar descontos e controlar os canais de distribuição, mais do que proporcionalmente

⁹Num recente estudo publicado pela Nielsen, das 100 marcas mais conhecidas em toda a Europa nenhuma é portuguesa.

¹⁰Ver também Al Ries e Jack Trout, *Positioning*, Editora McGraw-Hill

Em quarto lugar, temos desvantagens a nível de **investimento** pois as grandes companhias a nível europeu, poderão dispor de grandes economias a nível de infraestruturas e armazenamento. O próprio investimento em maquinaria pode ser mais facilmente rentabilizado pois trabalha mais perto do pleno (100% de utilização da capacidade produtiva).

No entanto, as desvantagens das empresas portuguesas face às suas congéneres europeias, não são apenas em termos de dimensão média relativa. Uma outra advém do facto de Portugal sofrer do facto de possuir num menor desenvolvimento económico e daí haver consequências negativas para a **imagem de Portugal**.

Daí que o mercado europeu, tenha de uma forma geral, uma imagem da economia e dos produtos portugueses, de produtor de menor qualidade e baixo valor acrescentado.

A imagem de Portugal é assim mais uma desvantagem competitiva

A ultima desvantagem competitiva das empresas portuguesas é a **menor experiência**. Esta desvantagem deve-se principalmente à fase primária de desenvolvimento em que a nossa economia se encontra e ao reduzido tempo de batalha que as nossas empresas têm tido no campo europeu¹¹.

Sendo assim o efeito experiência ainda não foi obtido na sua plenitude. Ou seja porque as nossas empresas estão em termos de gestão (ainda) pouco desenvolvidas e porque só há pouco tempo entraram em guerra¹², comete demasiados erros (de produção, de estratégia, de marketing, etc.) os quais não permite um equilíbrio mais justo nos resultados.

¹¹Na verdade é dos países da Europa com maior concentração de indústrias (sectores) exportadoras (no caso português as 100 principais indústrias são responsáveis por 47,8% das exportações nacionais. Itália 19,6%. Espanha 17,6%. Reino Unido 17,2%. Alemanha 3,5%. (Fonte: Estatísticas de Comércio SITC ONU (revisão 3))

¹²Com efeito, a ausência de grandes empresas em Portugal deveria ser vista como uma vantagem. Num artigo da Harvard Business Review (Novembro-Dezembro de 1990) intitulado "Can Small Business Help Countries Compete?", Robert Howard escreve: "Ao longo da maior parte deste século existiu uma visão empresarial geral segundo a qual o sucesso derivava da dimensão. Com o correr dos anos 80 esta visão convencional, a exemplo de muitas outras, esgotou-se a si própria. Enquanto grandes empresas e conglomerados, reduziam a sua dimensão, assistiu-se à proliferação e desenvolvimento das grandes empresas (...). Ao mesmo tempo que grandes empresas reagem lentamente a mudanças tecnológicas e de mercados, havia grandes empresas no topo da inovação"

E como desequilibrados que estão, as empresas portuguesas:

- só ganham 1% dos concursos lançados pela Comissão Europeia¹³, e
- só facturam 1,2% da facturação global europeia (apesar de deter 4,2% das empresas)
- têm a rentabilidade das vendas mais baixa da Europa (4,1%)
- trabalham o maior numero de horas por ano de toda a Europa¹⁴

Logo, que fazer ? Ou seja que estratégia deverão as empresas portuguesas prosseguir para fazer face a desvantagens de:

- Dimensão média relativa,
- Imagem de Portugal, e
- Menor experiência ?

A figura 4¹⁵ resume as opções:

Figura 4
Quatro Tipos Básicos de Estratégias

		Mercado Alvo	
		Portugal	Europa
Estratégias	Autonomamente	1	4
	em Aliança ¹⁶	2	3

¹³Fonte: Comissão Europeia - Eurostat

¹⁴Fonte: Organização Internacional do Trabalho

¹⁵Vide Vasconcellos e Sá , Jorge Alberto de Souza de , David contra Golias , Cadernos de Economia , Documento de trabalho nº 33/93

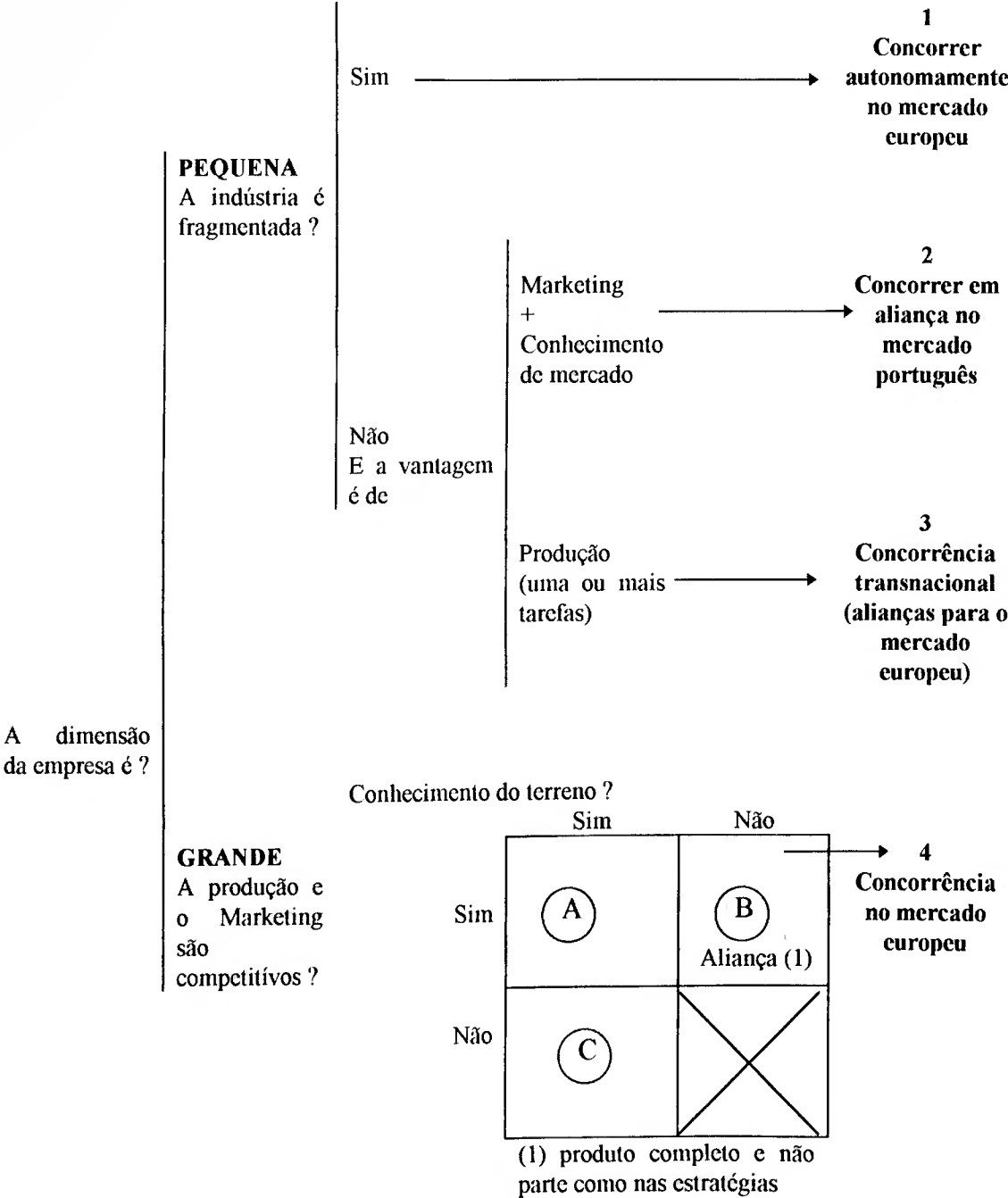
¹⁶ Doravante , entende-se que as Alianças são com empresas estrangeiras

O importante será então definir quando o quê ? Ou seja do que é que depende a opção por 1., 2., 3., ou 4. atrás . Assim o tipo de estratégia a seguir depende dos seguintes factores:

1. da **dimensão da empresa** em termos absolutos
2. da **importância do aspecto cultural** no comportamento do cliente na indústria
3. da **importância da localidade** (contactos locais)
4. do **grau de fragmentação/concentração** da industria
5. se o know-how da empresa reside na parte **comercial ou na produção**

Vejamos então quais as características que deverão estar reunidas para a opção por uma das quatro estratégias :

Figura 5
Teoria da Contingência



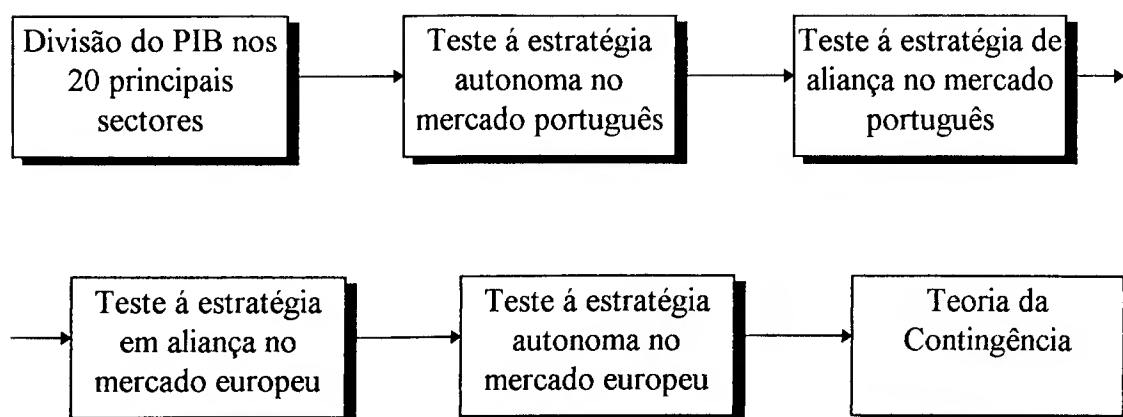


Metodologia

O modelo apresentado atrás é da autoria do Prof. Doutor Jorge Vasconcellos e Sá . Foi publicado pela Universidade Técnica de Lisboa, num working-paper¹⁷ denominado David contra Golias.

Esta tese de mestrado pretende avaliar em termos empíricos este modelo.

Para testar o modelo ir-se-á aplicar a seguinte metodologia:



No final, e caso o modelo seja apoiado pela realidade, ficar-se-á em condições de, e para qualquer empresa, e face a:

1. da **dimensão da empresa** em termos absolutos
2. da **importância do aspecto cultural** no comportamento do cliente na indústria
3. da **importância da localidade** (contactos locais)
4. do **grau de fragmentação/concentração** da indústria
5. se o know-how da empresa reside na parte **comercial ou na produção**

¹⁷Cadernos de Economia , Documento de trabalho nº 33/93

aferir da adequação da estratégia da empresa. E caso ela se encontre inadequada, poder-se-á fazer recomendações, por exemplo:

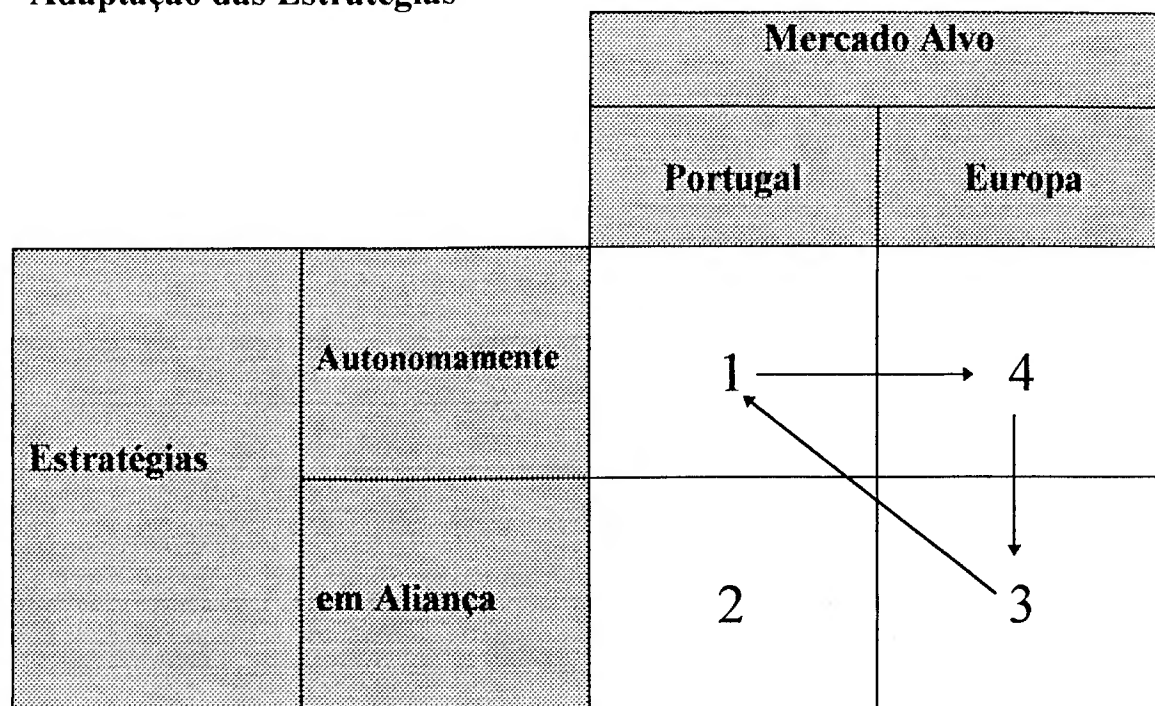
1. **Horizontal** (ex: 1 para 4)

2. **Vertical** (ex: 4 para 3)

3. **Diagonal** (ex: 3 para 1)

como demonstra a figura seguinte:

Figura 6
Adaptação das Estratégias



Assim, se uma determinada empresa se encontrar em 1 (autonomamente em Portugal), mas o modelo recomende uma deslocação para 4 (autonomamente no mercado europeu), tal significa que a empresa tem uma dimensão média considerável, mas que não está a potenciar essa dimensão no mercado europeu. Logo aproveita as economias de escala - a todos os níveis - que daí advêm.

Por outro lado se determinada empresa se encontra em 4 (autonomamente na Europa), e recomenda-se uma deslocação para 3 (em aliança na

Europa), tal significa que essa empresa não detém know-how em determinadas tarefas¹⁸, consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento no mercado europeu .

¹⁸Nomencladamento de marketing

Capítulo 2 - ESTRATÉGIA AUTÓNOMA NO MERCADO PORTUGUÊS

Não raras vezes, teremos situações empresariais em que a estratégia mais correcta a apontar será a estratégia autónoma no mercado português.

No entanto esta estratégia só será possível caso a empresa seja de pequena dimensão e as vantagens de dimensão sejam pouco significativas .

Onde as vantagens de dimensão são pouco significativas, são as **indústrias fragmentadas** . O grau de fragmentação de uma indústria será tanto maior, quanto mais significativos forem os seguintes quatro aspectos:

1. **Ausência de economias fabris** devido a:
 - 1.1. importância do serviço (ex: publicidade)
 - 1.2. trabalho intensivo (ex: limpeza e higiene)
 - 1.3. dificuldade de mecanizar (ex: pintura de porcelana de qualidade)
 - 1.4. produtos não standarizados (ex: consultoria em estratégia)
 - 1.5. importância da supervisão de pessoal (ex: turismo)
2. **Ausência de economias não fabris** devido a:
 - 2.1. importância do tempo de entrega (ex: transporte alimentar)
 - 2.2. grandes custos de transporte (ex: cimento)
3. **Ausência de capacidade de cobrar prémios de preço** ligados à dimensão devido à:
 - 3.1. criatividade ser importante (ex: design)

4. Ausência de influência da dimensão na quantidade vendida devido a:

4.1. relevância dos contactos locais (ex: consultoria a organismos locais)

Para aferir da validade deste modelo foram feitos cinco (5) testes , todos de correlação estatística.

Estes testes tiveram por base 20 sectores da economia portuguesa , que se apresentam de seguida , segundo a C.A.E.¹ :

CAE 011 -	Agricultura
CAE 151 a 158 -	Industria alimentar
CAE 159 -	Industria das bebidas
CAE 171 a 177 -	Fabricação de têxteis
CAE 181 a 183 -	Confecção de artigos de vestuário
CAE 191 a 192 -	Curtumes
CAE 193 -	Industria do calçado
CAE 201 a 205 -	Industrias da madeira e cortiça
CAE 212 -	Fabricação de papel
CAE 221 -	Artes gráficas
CAE 241 a 247 -	Industria química
CAE 251 -	Fabricação de borracha
CAE 252 -	Fabricação de produtos plásticos
CAE 261 a 268 -	Fabricação de minerais não metálicos
CAE 271 a 273 -	Industria base do ferro e aço
CAE 274 a 275 -	Industria base de metais não ferrosos
CAE 281 a 285 -	Produtos metálicos
CAE 286 a 287 -	Fabricação de maquinas não eléctricas
CAE 361 -	Fabricação de mobiliário
CAE 551 a 555 -	Turismo

¹Classificação Portuguesa das Actividades Económicas - Rev. 2 (Dec-Lei nº 182/93)

Teste 1 - Correlação entre o numero de características (acima descritas) que cada um dos 20 sectores reúne e a dimensão média das empresas na industria

	Trabalho Intensivo	Importância do Serviço	Pequenas Séries	Custos de Transporte	Rapidez de Entrega	Criatividade	Supervisão	Número de características ²	Número de empresas ³	Dimensão Média
1 Agricultura	✓			✓	✓		✓	4	446143	1392
2 Alimentação		✓		✓	✓			3	1805	449673
3 Bebidas		✓		✓	✓	✓		4	132	944795
4 Borracha	✓							2	61	281098
5 Calçado	✓	✓	✓					3	399	433744
6 Curtumes			✓			✓	✓	3	79	612253
7 Artes Gráficas	✓			✓		✓		3	558	182457
8 Ind.Bas. do Ferro e Aço			✓	✓				2	91	998659
9 Ind.Bas. Metais não Ferrosos			✓	✓		✓	✓	4	74	216134
10 Madeira e Cortiça	✓							1	1401	112882
11 Máquinas não Eléctricas			✓					1	228	269632
12 Materiais Plásticos		✓						1	273	413484
13 Minerais não Metálicos				✓	✓			2	255	475392
14 Mobiliário	✓	✓	✓	✓		✓	✓	5	669	87478
15 Papel				✓				1	175	1510571
16 Produtos Metálicos				✓				1	633	291989
17 Químicos	✓							1	67	418239
18 Têxteis	✓	✓		✓				3	921	554440
19 Turismo	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	2301	72689
20 Vestuário	✓	✓				✓	✓	3	529	456639

Coefficiente de Correlação⁵ : -0,30315⁶

²Fonte: Associações empresariais dos sectores em análise

³Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística , Estatísticas Agrícolas e Industriais 1992

⁴A dimensão média é o resultado da divisão do volume de negócios geral da industria pelo número de empresas dessa industria

⁵O coeficiente de correlação Pearson foi calculado entre a coluna do Número de Características e a coluna Dimensão Média

⁶Ver teste de significancia estatística no anexo III

Teste 2 - Correlação entre a dimensão média das empresas de cada um dos 20 sectores reúne e o peso do trabalho intensivo

	Trabalho Intensivo	Importância do Serviço	Pequenas Séries	Custos de Transporte	Rapidez de Entrega	Criatividade	Supervisão	Número de características	Peso do trabalho Intensivo ⁷	Dimensão Média
1	Agricultura	✓		✓	✓		✓	4	41%	1392
2	Alimentação			✓	✓			3	12%	449673
3	Bebidas	✓			✓	✓		4	15%	944795
4	Borracha	✓						2	38%	281098
5	Calçado	✓	✓					3	43%	433744
6	Curtumes		✓			✓	✓	3	19%	612253
7	Artes Gráficas	✓		✓		✓		3	33%	182457
8	Ind. Bas. do Ferro e Aço		✓	✓				2	11%	998659
9	Ind. Bas. Metais não Ferrosos		✓	✓		✓	✓	4	10%	216134
10	Madeira e Cortiça	✓						1	52%	112882
11	Máquinas não Eléctricas		✓					1	23%	269632
12	Materiais Plásticos	✓						1	21%	413484
13	Minerais não Metálicos			✓	✓			2	14%	475392
14	Mobiliário	✓	✓			✓	✓	5	45%	87478
15	Papel			✓				1	13%	1510571
16	Produtos Metálicos			✓				1	16%	291989
17	Químicos	✓						1	39%	418239
18	Têxteis	✓	✓	✓				3	43%	554440
19	Turismo	✓	✓		✓	✓	✓	6	56%	72689
20	Vestuário	✓	✓			✓	✓	3	48%	456639

⁸Coeficiente de Correlação : -0,54051

⁷Fonte: Associações empresariais dos sectores em análise

⁸Ver teste de significancia estatística no anexo III

Teste 3 - Correlação entre a dimensão média das empresas de cada um dos 20 sectores reúne e o peso dos custos de transporte

		Trabalho Intensivo	Importância do Serviço	Pequenas Séries	Custos de Transporte	Repitir de Entrega	Ortatividade	Supervisão	Número de características	Peso do custos de transporte	Dimensão Média
1	Agricultura	✓			✓	✓		✓	4	24%	1392
2	Alimentação		✓		✓	✓			3	33%	449673
3	Bebidas		✓		✓	✓	✓		4	41%	944795
4	Borracha	✓							2	5%	281098
5	Calçado	✓	✓	✓					3	8%	433744
6	Curtumes			✓			✓	✓	3	10%	612253
7	Artes Gráficas	✓			✓				3	21%	182457
8	Ind.Bas.do Ferro e Aço			✓	✓				2	23%	998659
9	Ind.Bas.Metals não Ferrosos			✓	✓		✓	✓	4	30%	216134
10	Madeira e Cortiça	✓							1	14%	112882
11	Maquinaria não Eléctricas			✓					1	11%	269632
12	Materiais Plásticos		✓						1	15%	413484
13	Minerais não Metálicos				✓	✓			2	29%	475392
14	Mobiliário	✓	✓	✓			✓	✓	5	12%	87478
15	Papel				✓				1	33%	1510571
16	Produtos Metálicos				✓				1	28%	291989
17	Químicos	✓							1	3%	418239
18	Têxteis	✓	✓		✓				3	36%	554440
19	Turismo	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	1%	72689
20	Vestuário	✓	✓				✓	✓	3	5%	456639

Coefficiente de Correlação : 0,44186¹⁰

⁹Fonte: Associações empresariais dos sectores em análise

¹⁰Ver teste de significancia estatística no anexo III

Teste 4 - RANKING dos sectores em termos de número de características e dimensão média

	Trabalho Intensivo	Importância do Serviço	Pequenas Séries	Custos de Transporte	Rapidez de Entrega	Criatividade	Supervisão	Número de características	Ranking do número de características	Ranking da dimensão média
1	Agricultura	✓		✓	✓		✓	4	3	20
2	Alimentação		✓	✓	✓			3	6	8
3	Bebidas		✓	✓	✓	✓		4	9	16
4	Borracha	✓						2	4	3
5	Calçado	✓	✓					3	12	13
6	Cartões		✓			✓	✓	3	7	9
7	Artes Gráficas	✓		✓		✓		3	8	4
8	Ind. Bau. do Ferro e Aço		✓	✓				2	13	2
9	Ind. Bau. Vidros não Ferrosos		✓	✓		✓	✓	4	5	15
10	Madeira e Cortiça	✓						1	15	17
11	Máquinas não Eléctricas		✓					1	16	14
12	Materiais Plásticos							1	17	11
13	Minerais não Metálicos			✓	✓			2	14	6
14	Mobiliário	✓	✓			✓	✓	5	2	18
15	Papel			✓				1	18	1
16	Produtos Metálicos			✓				1	19	12
17	Químicos	✓						1	20	10
18	Têxteis	✓		✓				3	10	5
19	Turismo	✓	✓		✓	✓	✓	6	1	19
20	Vestuário	✓	✓			✓		3	11	7

Coefficiente de Spearman's : 0,4093¹¹

¹¹O coeficiente de correlação Spearman's indica a relação existente entre duas variáveis , mas ao contrário da correlação Pearson (que indica a relação entre variáveis cardinais) , aquele indica a relação entre duas variáveis ordinais.

Teste 5 - Correlação entre a dimensão média das empresas e a ordenação de cada subsector em termos de percentagem de facturação no estrangeiro

	Trabalho Intensivo	Importância do Serviço	Pequenas Sétas	Custos de Transporte	Rapidez de Entrega	Criatividade	Supervisão	Número de características	% de facturação no estrangeiro ¹²	Dimensão Média
1	Agricultura	✓		✓	✓		✓	4	3	1392
2	Alimentação		✓	✓	✓			3	11	449673
3	Bebidas	✓		✓		✓		4	54	944795
4	Borracha	✓						2	63	281098
5	Calçado	✓	✓					3	44	433744
6	Curtumes		✓			✓	✓	3	15	612253
7	Artes Gráficas	✓		✓		✓		3	8	182457
8	Ind. Baa. do Ferro e Aço		✓	✓				2	15	998659
9	Ind. Baa. Metais não Ferrosos		✓	✓			✓	4	27	216134
10	Madeira e Cortiça	✓						1	85	112882
11	Máquinas não Eléctricas		✓					1	61	269632
12	Materiais Plásticos	✓			✓			1	21	413484
13	Minerais não Metálicos			✓				2	88	475392
14	Mobiliário	✓	✓			✓	✓	5	35	87478
15	Papel			✓				1	45	1510571
16	Produtos Metálicos			✓				1	49	291989
17	Químicos	✓						1	76	418239
18	Têxteis	✓		✓				3	69	554440
19	Turismo	✓	✓		✓	✓	✓	6	0	72689
20	Vestuário	✓	✓			✓		3	56	456639

Coefficiente de Correlação: +0,10168¹³

¹²Fonte: INE , Estatísticas do comércio internacional

¹³Ver teste de significancia estatística no anexo III

Importante será agora consolidar este teste com a aderência à realidade . Assim , darei seis (6) exemplos para cada uma das características de uma indústria fragmentada .

Trabalho intensivo:

- exemplo 01 - Agricultura
- exemplo 02 - Industria da Borracha
- exemplo 03 - Industria do Calçado
- exemplo 04 - Industria das Artes Gráficas
- exemplo 05 - Industria da Madeira e Cortiça
- exemplo 06 - Industria Têxtil

Importância do Serviço:

- exemplo 01 - Industria Alimentar
- exemplo 02 - Industria das Bebidas
- exemplo 03 - Materiais Plásticos
- exemplo 04 - Industria do Calçado
- exemplo 05 - Turismo
- exemplo 06 - Industria do Vestuário

Produção em Pequenas Séries

- exemplo 01 - Industria do Calçado
- exemplo 02 - Industria dos Curtumes
- exemplo 03 - Industria Básica de Ferro e Aço
- exemplo 04 - Maquinas não Eléctricas
- exemplo 05 - Industria do Mobiliário
- exemplo 06 - Industria Básica de Materiais não Ferrosos

Preço dos Custos de Transporte

- exemplo 01 - Agricultura
- exemplo 02 - Produção Alimentar
- exemplo 03 - Artes Gráficas
- exemplo 04 - Industria dos Minerais não Metálicos
- exemplo 05 - Industria dos Produtos Metálicos
- exemplo 06 - Industria Têxtil

Rapidez de entrega

- exemplo 01 - Agricultura
- exemplo 02 - Industria Alimentar
- exemplo 03 - Industria da Borracha
- exemplo 04 - Industria dos Produtos Minerais não Metálicos
- exemplo 05 - Turismo
- exemplo 06 - Industria do Mobiliário

Criatividade

- exemplo 01 - Industria das Bebidas
- exemplo 02 - Industria dos Curtumes
- exemplo 03 - Artes Gráficas
- exemplo 04 - Industria Básica de Metais não Ferrosos
- exemplo 05 - Industria do Mobiliário
- exemplo 06 - Industria do Vestuário

Supervisão

- exemplo 01 - Agricultura
- exemplo 02 - Industria dos Curtumes
- exemplo 03 - Industria Básica de Metais não Ferrosos
- exemplo 04 - Industria do Mobiliário
- exemplo 05 - Turismo
- exemplo 06 - Industria do Vestuário

Resumindo

Penso que ter-se-á provas evidentes que neste capítulo o modelo apresenta algum grau de aderência. Pelas seguintes razões:

- **o teste nº1** (coeficiente de correlação = $-0,31315$) parece indicar que existe na realidade uma relação inversa entre o número de características e a dimensão média da empresa, o que significa que onde as características são mais acentuadas, menor é a dimensão média das empresas.
- **o teste nº 2** (coeficiente de correlação = $-0,54$) parece indicar que quanto mais um segmento de mercado é trabalho intensivo, menor é a dimensão média das empresas.
- **o teste nº 3** (coeficiente de correlação = $+0,44$) parece indicar que existe uma relação directa entre a dimensão das empresas e o custo dos transportes.
- **o teste nº 4** (coeficiente de correlação = $0,10168$) parece poder concluir-se que apenas empresas de grande dimensão têm capacidade de exportar (facturar no estrangeiro).
- **o quadro de exemplos**, parece indicar que existe um número significativo de exemplos abrangentes em termos da actividade económica que corrobora a teoria.

Capítulo 3 - ESTRATÉGIA EM ALIANÇA PARA O MERCADO PORTUGUÊS

A imagem de Portugal, actua frequentemente como catalizador do desenvolvimento das empresas portuguesas. Na verdade Portugal tem junto dos seus parceiros europeus uma imagem de mero produtor, onde instrumentos como o marketing, design, qualidade etc., ainda não estão a ser potenciados pelas empresas portuguesas.

No entanto esta quilha pode, com a estratégia adequada deixar de ser um ponto fraco, para se tornar numa oportunidade

E a oportunidade reside principalmente nas empresas que não estão a facturar no mercado português, mas querem vir a estar. A oportunidade está na aliança. E neste caso a empresa portuguesa proponente da aliança tem dois argumentos de peso :

- 1.1. em primeiro lugar, a aliança seria frutuosa pois investir-se-ia num mercado pouco desenvolvido, e consequentemente diferente,
- 1.2. em segundo lugar a empresa portuguesa poderia resolver problemas de inserção, nomeadamente :
 - 1.2.1. idiossincrasias culturais ,
 - 1.2.2. contactos locais ,
 - 1.2.3. questões jurídicas e legais
 - 1.2.4. aspectos económicos

As empresas portuguesas poriam à disposição do parceiro estrangeiro o seu know-how de mercado, a sua força de vendas e capacidade comercial , assim como disponibilizar os canais de distribuição.

As empresas estrangeiras trariam para Portugal o seu know-how técnico , economias de escala , imagem e capacidade financeira

Vejamos se este modelo é aderente à realidade portuguesa

Classificação dos sectores em termos da existência de um ou mais das três características:

1. Localidade¹
2. Culturalidade²
3. Know-how na área comercial³

	Localidade ⁴	Culturalidade ⁴	Know-How ⁴	Numero de Características
Calçado	✓	✓	✓	3
Mobiliário	✓	✓	✓	3
Agricultura		✓	✓	2
Turismo		✓	✓	2
Vestuário		✓	✓	2
Alimentação	✓			1
Bebidas		✓		1
Curtumes			✓	1
Artes Gráficas	✓			1
Madeira e Cortiça	✓			1
Miner. n. Met.	✓			1
Papel			✓	1
Químicas	✓			1
Têxteis			✓	1
Ind. Ferr. e Aço				0
Met n Ferr				0
Mat. Plast				0
Maq. n. Elect				0
Prod. Met				0

Ir-se-á concentrar apenas naqueles sectores que têm nota⁵ 3 ou nota 0 .

¹Entende-se por Localidade a importância que é dada , em termos de contactos locais , ao conhecimento do mercado. Este factor assume especial relevo em mercados onde existe uma grande cumplicidade pessoal entre fornecedor e cliente

²Entende-se por Culturalidade a importância demonstrada pelo mercado , nos seus hábitos correntes , de idiosincrasias culturais . Este factor revela a correlação existente entre os hábitos , crenças e valores do segmento e os seus hábitos de compra.

³Entende-se por know-how na área comercial , a preponderância que um sub-sector tem em termos de know-how .

⁴Fonte: Associações empresariais do sector

⁵Número de características (localidade + culturalidade + know-how)

Ver-se-á depois , dentro desses sectores , quantas empresas optaram por aliança (ou não).

		número de situações das 10 maiores empresas ⁷	
		Aliança	Isoladamente
Subsector com	nota 3	7	3
	nota 0	5	5

Este quadro é o resultado de:

Nota 3 - Aliança

1. Vicaima (com empresa alemã)
2. Ipocork (com empresa dinamarquesa)
3. Casca (com empresa espanhola)
4. Movexpor (com empresa alemã)
5. KOL (com empresa alemã)
6. Euromark (com empresa italiana)
7. JOAL (com empresa francesa)

Nota 3 - Isoladamente

1. Somit
2. Jomar
3. Nortenha

Nota 0 - Aliança

1. Secil (com empresa dinamarquesa)
2. ROCA (com empresa sueca)

⁶ O critério para a determinação das 10 maiores empresas ,é o volume de vendas , segundo a revista Exame 500 maiores de 1994

⁷ Ver teste de significancia estatística a proporções no anexo III

3. Ramada (com empresa inglesa)
4. Comanor (com empresa francesa)
5. Ferpinta (com empresa espanhola)

Nota 0 - Isoladamente

1. Siderurgia - produtos longos
2. Siderurgia - produtos planos
3. Arsenal do Alfeite
4. EMEF
5. Cimpor

Resumindo

Pode-se provar que este modelo está correcto , pois com base nas características apontadas:

1. Localidade
2. Culturalidade
3. Know-how de mercado

pode-se demonstrar que são mais as empresas que optam por aliança , para o mercado português , do que as que optam pelo contrário. O que faz prever que o **modelo resulta em aderência.**

Capítulo 4 - ESTRATÉGIA EM ALIANÇA PARA O MERCADO EUROPEU

Uma das grandes tendências do mercado é sem duvida a concorrência transnacional.

Hoje em dia, e face à diminuição dos custos de transporte, comunicações e à diminuição das barreiras aduaneiras (físicas, técnicas e fiscais) é normal que o fabrico de um produto não se reduza à mesma área geográfica .

O que significa que um automóvel hoje em dia, embora se intitule de pertencente à (por exemplo) escola alemã, venha a ser fruto de partes e/ou componentes que são fabricados e montados em países como Portugal, Espanha, Inglaterra, Itália, Republica Checa etc. Este conjunto regressa mais tarde à (por exemplo) Alemanha onde finalmente lhe é posto o rótulo “made in Germany”.

Ou seja, se um país pretender construir submarinos, aviões, automóveis etc., deverá perceber que estará a concorrer com países que estão nesses mercados há já várias décadas. E ao produzir há já muito tempo obtiveram já economias de escala, know-how de produção e de mercado, e estão numa fase da curva de experiência, à qual demorará muitas mais décadas a ascender.

Assim, um país deverá especializar-se, em produzir partes¹ ou componentes² de produtos, em que os outros países (de maior envergadura) não tenham economias de escala. Especializa-se assim em produzir pequenas economias de escala. Venderá mais tarde esses componentes aos outros países - que produziram as partes com grandes economias de escala e efectuem a montagem.

Ou alternativamente o país poderá ainda optar por efectuar, ele próprio a montagem, após a compra dos componentes com grandes economias de escala.

¹Peças que ainda serão alvo de transformação fabril.

²Peças que se encontram prontas para serem inseridas no produto final. Ou seja , não serão alvo de transformação fabril.

Ir-se-á então testar se o modelo é aderente. Assim ir-se-á efectuar a correspondência entre os factores de contingência:

1.1. pequenas economias de escala nas partes , e

1.2. vantagem competitiva nas partes , devido ao:

1.2.1. custo salaríal

1.2.2. matéria prima

1.2.3. clima

1.2.4. know-how

e os (20) sectores em análise.

	Pequenas economias de escala	Vantagem competitiva	Numero de factores de contingência
Agricultura			0
Alimentação			0
Artes Gráficas			0
Bebidas			0
Borracha	✓		1
Calçado	✓		1
Curtumes			0
Ind. Ferr.Aço			0
Madeira e Cortiça			0
Maq. n. Elect			0
Mat. Plast			0
Met n Ferr	✓	✓	2
Miner. n. Met.			0
Mobiliário	✓	✓	2
Papel			0
Prod. Met			0
Químicas	✓		0
Têxteis	✓	✓	2
Turismo			0
Vestuário	✓	✓	2

Concentrando-se apenas nos sectores com nota 2 e nota 0 , vejamos dentro das dez (10) maiores empresas , quantas optaram por estratégias de aliança ou isoladamente

		Número de situações das 10 maiores empresas ³	
		Aliança	Isoladamente
Subsector com	Nota 2	8	2
	Nota 0	5	5

Este quadro é o resultado de:

Nota 2 - Aliança

1. Somelos (com empresas italianas e francesas)
2. Têxtil Manuel Gonçalves (com empresa alemã)
3. Quintas & Quintas (com empresa sueca)
4. Figueiredo & Mariz (com empresas italianas e espanholas)
5. Tebe (com empresa alemã)
6. Cotesi (com empresa mexicana)
7. Mindifios (com empresa norueguesa)
8. Finex (com empresa alemã)

Nota 2 - Isoladamente

1. Confetil
2. Maias e Ribeiro

Nota 0 - Aliança

1. Ormis (com empresa inglesa)
2. Pillar Portalex (com empresa francesa)
3. Ecco'Let (com empresa italiana)
4. Triunfo Internacional (com empresas norueguesa e checas)

³Ver teste de significancia estatística a proporções no anexo III

5. A Flor do Campo (com empresa italiana)

Nota 0 - Isoladamente

1. Arco Têxteis
2. Nova Penteação e Fiação
3. A Têxtil de Santo Tirso
4. Madibéria
5. Sardinha e Leite

Resumindo

Parece pois poder concluir-se que com base nas características apontadas:

1. Pequenas economias de escala, e
2. Vantagem competitiva na parte
 - .custo salarial
 - .matérias primas e
 - .know-how

são mais as empresas que optam por aliança , para o mercado europeu, do que as que optam pelo contrário. O que faz prever que o modelo tem algum grau de aderência

Capítulo 5 - ESTRATÉGIAS AUTÓNOMA PARA O MERCADO EUROPEU

Apesar do défice de imagem que Portugal tem junto dos parceiros europeus, a estratégia a adoptar, poderá ser sempre uma alternativa às alianças e à concentração no mercado nacional. Existe sempre oportunidade de empresas portuguesas enfrentarem o mercado europeu adoptando uma estratégia autónoma (sem alianças)

No entanto existe uma serie de cuidados que essas empresas deverão tomar.

Em primeiro lugar dever-se-á tomar consciência que se estará a concorrer com empresas de nível europeu (e algumas de nível mundial) que detêm uma imagem e uma dimensão muito superiores a qualquer empresa portuguesa.

Daqui advém a necessidade em ser muito, muito, muito, muito bom em termos ou tecnológicos, ou de uso de determinada matéria-prima, ou seja em termos de serviço.

Para tal dever-se-á segmentar finamente a industria ; especializar-se em poucos segmentos - para não dispersar energia, recursos e know-how ; e finalmente descobrir a existência desse segmento de mercado noutros países europeus - para assim potenciar não só economias de escala, mas também sinergias (ex: de publicidade).

Em segundo lugar a selecção do segmento alvo deverá ser criteriosa, pois alguns aspectos deverão ser tomados em linha de conta:

1. o segmento de mercado não deverá ser uma área de mercado onde estejam já alojados as maiores empresas europeias, sob pena da empresa portuguesa sucumbir ao maior poderio financeiro da concorrência. Dever-se-á portanto evitar confrontos directos e frontais
2. o segmento de mercado deverá permitir à empresa portuguesa potenciar vantagens competitivas relacionadas com a tecnologia ou serviço

3. o segmento de mercado deverá ser menos atractivo, relativamente àqueles em que estão as empresas estrangeiras. Isto permite que este segmento de mercado não chame a atenção, além disso caso haja interesse (de empresas estrangeiras), tal resultará numa forma subtil de canibalismo nas suas próprias vendas. Estamos portanto perante uma estratégia de flanco
4. apesar de pouco atractivo em termos de margem, tal deverá ser compensado em termos de crescimento, de volume de vendas e retorno do investimento

No que diz respeito à escolha do(s) país(es) alvo, tal decisão também deverá ser cuidada.

Em primeiro lugar a regra da prudência diz-nos que dever-se-á começar por um, no máximo, dois países. Para assim ganhar experiência, economias de escala, dimensão, know-how de mercado e prestígio. Só depois se aconselha a passagem a outro país

Em segundo lugar a escolha do país deverá ter em atenção o seguinte

1. o país deverá possuir um segmento de mercado, com as características, que se descreveram anteriormente
2. o país deverá ser semelhante culturalmente
3. o país, para reduzir custos de transporte, deverá estar próximo geograficamente

Ver-se-á, então se a realidade portuguesa é aderente a este modelo.

Teste 01 - Correlação entre a facturação das 50 maiores¹ empresas e a percentagem de facturação no exterior.

	Volume de Negócios	Facturação das 50 maiores²	Percentagem de facturação no estrangeiro³
Agricultura	620855000	16807500	2
Alimentação	811660000	51471600	11
Artes Gráficas	101811000	4689600	8
Bebidas	124713000	47464200	54
Borracha	17147000	8671200	63
Calçado	173064000	51019160	44
Curtumes	48368000	6505010	15
Ind. Ferr Aço	98878000	6875000	15
Madeira e Cortiça	158147000	119378370	85
Maq. n. Elect	61476000	29250000	61
Mat. Plást	112881000	16927340	88
Met. n. Ferr	15993879	3374280	27
Miner. n. Met.	121225000	95492700	88
Mobiliário	5852300	20154680	35
Papel	264350000	117069480	45
Prod. Met	121225000	66807200	49
Químicas	28022000	18527520	76
Têxteis	510639000	321298250	69
Turismo	167258000	0	0
Vestuário	241562000	112277420	56

Coeficiente de Correlação: +0,5133⁴

¹ O critério para a determinação das 50 maiores empresas é o volume de vendas em 1994 (Fonte: Revista Exame 500 maiores de 1994)

² Fonte: Associações empresariais do sector, Dun & Bradstreet e Revista Exame - 500 maiores empresas

³ Fonte: INE - Estatísticas do Comércio Internacional

⁴ Ver teste de significância estatística no anexo III

Teste 02 -Correlação entre o ranking de cada subsector nas 50 maiores empresas e o número de países para onde exporta

	Volume de Negócios	Ranking nas 50 maiores	Número de países para onde exporta⁵
Agricultura	620855000	14	23
Alimentação	811660000	7	81
Artes Gráficas	101811000	18	44
Bebidas	124713000	9	128
Borracha	17147000	15	67
Calçado	173064000	8	106
Curtumes	48368000	17	39
Ind. Ferr. Aço	98878000	16	38
Madeira e Cortiça	158147000	19	57
Maq. n. Elect	61476000	10	78
Mat. Plast	112881000	2	72
Met n. Ferr	15993879	13	92
Miner. n. Met.	121225000	5	61
Mobiliário	5852300	4	59
Papel	264350000	3	95
Prod. Met	121225000	6	52
Químicas	28022000	12	58
Têxteis	510639000	1	89
Turismo	167258000	20	0
Vestuário	241562000	4	102

Coeficiente de Correlação: -0,6468⁶

⁵Fonte: INE - Estatísticas do Comércio Internacional

⁶Ver teste de significancia estatística no anexo III

Ir-se-á agora verificar quais são as verdadeiras histórias de sucesso e insucesso, caracterizando estas histórias em termos das seguintes características:

- 1. Dimensão
- 2. Poucos países
- 3. Um único segmento
- 4. Mesmo segmento
- 5. Guerrilha ou Flanco
- 6. Canibalismo
- 7. Aliança no estrangeiro

Historias de Sucesso⁷⁸

	Características						
	1	2	3	4	5	6	7
EFACEC	✓	✓		✓	✓		
Molin	✓		✓	✓	✓		
Jerónimo Martins	✓	✓	✓	✓			
ProHolding	✓	✓		✓	✓		✓
Ricardo Gallo	✓	✓		✓			✓
Briel	✓	✓	✓	✓	✓		
Total	6	5	3	6	4	0	2

⁷O critério que distingue uma história de sucesso (e de insucesso) é o testemunho de responsáveis das empresas , que junto da imprensa , ou em entrevista ao autor , revela as características do seu sucesso (ou insucesso)

⁸Ver Anexo Testemunhos das Empresas

Histórias de Insucesso⁹

	Características						
	1	2	3	4	5	6	7
Sabormar		✓			✓		✓
Velouma			✓		✓		✓
Secil			✓	✓			
Lactogal					✓		✓
Real Companhia	✓						✓
Total	1	1	2	1	3	0	4

Logo teremos:

Media de carateristicas das historias de Sucesso: 3,71¹⁰

Media de caracteristicas das historias de Insucesso: 1,71

O quadro seguinte indica a dispersão das histórias de sucesso e insucesso pelo tipo de produtos (de consumo ou industriais):

	Bens de Consumo			Bens Industriais - tecnologia		
	Convenience	Shopping	Specialty	Unitária	Massa	Processo
Sucesso						
EFACEC	<div>✓</div>			<div>✓</div>		
Molin						
JM						
ProHold.						
R. Gallo						
Briel						
Insucesso						
Sabormar	<div>✓</div>			<div>✓</div>		
Velouma						
Secil						
Lactogal						
R.Comp.						

⁹Ver Anexo Testemunhos das Empresas

¹⁰Ver teste de significancia estatística a proporções no anexo III

O quadro anterior indica assim, pelo menos um exemplo, para cada tipo de produto, de um história de sucesso e de insucesso - à excepção dos bens industriais de tecnologia unitária e de massa.

Resumindo

Parece pois pode concluir-se que a realidade é compatível com o modelo, pelas seguintes razões:

1. existe uma relação entre a dimensão das empresas e a facturação no estrangeiro, o que significa que apenas as que poderão dispor de algumas economias de escala (devido à dimensão) poderão estar em condições de enfrentar autonomamente o mercado europeu ,
2. existe uma ligação directa entre a o ranking do sector nas 50 maiores e o número de países onde está, o que significa que melhores serão aqueles onde existe uma menor concentração de países receptores
3. existe pontos comuns entre os casos de sucesso - e esse pontos são os apontados pelo modelo como potenciadores de sucesso
4. existe pontos comuns entre os casos de insucesso - e esses pontos são os apontados pelo modelo como potenciadores de insucesso.

Capítulo 6 - TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Por fim apresenta-se o resumo do modelo , testado anteriormente:

TEORIA DA CONTINGÊNCIA

<div>Estratégias</div> <div>Factores de Contingência</div>	Estratégia Autónoma no Mercado Português	Estratégia de Aliança no Mercado Português	Estratégia de Aliança no Mercado Europeu	Estratégia Autónoma no Mercado Europeu
Dimensão da Empresa em termos absolutos			✓	✓
Importância do aspecto cultural		✓		
Importância da Localidade		✓		
Industria Fragmentada	✓			
Know-How na área Comercial		✓		
Know-How na área de Produção			✓	

Capítulo 7 - CONCLUSÕES

Em conclusão, o modelo apresenta um grau significativo de aderência à realidade. Existem partes onde após os testes resulta em evidência empírica, mas igualmente existem partes do modelo onde não se podem tirar as mesmas conclusões.

Assim onde o modelo parece resultar em aderência é :

I - Estratégia autónoma no mercado português

Os testes mostram neste âmbito que o modelo tem algum grau de aderência porque se consegue testar:

1. a relação existente entre a dimensão média relativas das empresas portuguesas e o número de características das indústrias fragmentadas,
2. a importância do trabalho intensivo
3. a performance das empresas, em termos de ranking, e a sua ligação linear positiva com a dimensão média
4. em termos de exemplos a representatividade das características

No entanto existem aspectos em relação aos quais os testes não são conclusivos . Nomeadamente a relação existente entre:

1. o peso dos custos de transporte e a dimensão médias das empresas - pensa-se que isto acontece porque as empresas portuguesas não têm de uma forma geral economias de escala, em termos de transporte. Portugal é o país europeu que fica mais longe do centro da Europa - zona que representa mais de 50% das transacções europeias¹ - e esta medida será função do número de quilómetros a percorrer e da qualidade das vias de comunicação.
2. a dimensão média das empresas e a sua facturação no estrangeiro - pensa-se que tal acontece porque ainda que em termos nacionais uma empresa seja considerada grande, em termos europeus essa dimensão assume uma relatividade absurda. A Soares da Costa - maior empresa de obras públicas portuguesa - factura 10% da maior empresa espanhola de obras públicas a FCC - Fomento de Construcciones y Contratas SA². O que significa que também as grandes empresas portuguesas não têm,

¹Fonte: Comissão Europeia

²Fonte: ICEP

em termos europeus uma vantagem nítida, só pelo facto de serem maiores.

II - Estratégia em Aliança para o mercado português

Quanto a este capítulo os testes parecem demonstrar que existe um elevado grau de aderência entre o modelo e a realidade. O que significa que uma empresa que queira optar por este tipo de estratégia deva reflectir sobre a Localidade, Culturalidade e o Know-How de mercado

III - Estratégia em Aliança para o mercado europeu



Também neste capítulo o modelo parece aderir à realidade portuguesa em elevado grau .

IV - Estratégia autónoma para o mercado europeu

Os testes, também neste capítulo, parecem indicar um elevado grau de aderência à realidade portuguesa. Portanto é de prever que só empresas que reúnam as características apontadas na teoria da contingência, possam optar pela estratégia autónoma, no mercado europeu.

Em resumo o modelo parece ser (mais ou menos) aderente nos seguinte quadrados

		Mercado Alvo	
		Portugal	Europa
Estratégias	Autonomamente	1	3
	em Aliança	2	4

Em que  significa mais aderência e  significa menos aderência

ANEXOS

ANEXO I - REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXO I - REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1)Beta , Socifa & , A Economia portuguesa - 1993, Não publicado
- (2)Cleveland, Gary - A Theory of Production Competence
- (3)Company , Monitor , Construir Vantagens Competitivas de Portugal , Forum para a Competitividade
- (4)Europeia , Comissão , Guia para as iniciativas comunitárias - 1994-99
- (5)Europeia , Comissão - Competitividade e Coesão: Tendencias verificadas nas Regiões , 1993
- (6)Europeia , Comissão - Cooperação para o Ordenamento do Território Europeu , 1994
- (7)Europeia , Comissão - Enterprises in Europe , 1990
- (8)Exame , Revista , Escrevendo português com Molin , 1994
- (9)Exame , Revista , Gresso é a marca principal , 1994
- (10)Exame , Revista , Investir lá para ganhar cá , 1994
- (11)Exame , Revista , O Eldorado americano , 1995
- (12)Exame , Revista , Resposta a nuestros hermanos , 1994
- (13)Exame , Revista , Teresinha dá o salto , 1995
- (14)Exame , Revista - As 500 Maiores , 1993
- (15)Exame , Revista - As 500 Maiores , 1994
- (16)Exame , Revista - As 500 Maiores , 1995
- (17)Expresso , Jornal - A consolidação da Retoma , 1995
- (18)Expresso , Jornal - A crescente confiança na industria , 1995
- (19)Fortuna , Revista , Revigrés - um crescimento na cerâmica , 1994
- (20)Horta e Costa , Miguel - As vulnerabilidades das empresas portuguesas , Cadernos de Economia 1994
- (21)Iman , Ronald L. , W.J.Conover , Modern Business Statistics , Wiley
- (22)Industria , Ministério da - A Industria Portuguesa , 1992
- (23)INE , Caracterização das Empresas Portuguesas , 1991
- (24)INE , Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE-Rev.2) 1992
- (25)INE , Estatísticas Agrícolas , 1994
- (26)INE , Estatísticas do Comércio Internacional , 1993
- (27)INE , Estatísticas dos Transportes e Comunicações , 1992

ANEXO II - TESTEMUNHOS DAS EMPRESAS

Anexo II - Testemunhos das empresas.

Histórias de Sucesso

1- EFACEC¹

A EFACEC é o líder nacional na indústria de electrónica e máquinas eléctricas, e assume-se como a excepção entre a regra. Ou seja, ao contrário da *“maioria das empresas portuguesas, (que) sentem dificuldades no mercado internacional, (a EFACEC) revela um sucesso crescente, fruto de um esforço de modernização e investimento e da aposta em mercados como a União Europeia...”* - diz o seu administrador Nobre da Costa.

A EFACEC tem sem duvida concorrentes de respeito como a Siemens e a ABB, mas como tem uma dimensão relativa inferior, tem por isso uma *“maior flexibilidade de actuação, apoiada pela rapidez no processo de decisão,”*

A EFACEC não se assume como uma companhia mundial, preferindo estar em poucos países, pois a deslocação ou expansão *“exige a realização de elevados investimentos o que, num país com as dimensões de Portugal coloca sérios problemas em termos de rentabilização. ... A EFACEC tem “delegações em Madrid, Bruxelas, Londres e Paris.”*

Esta empresa confrontada com o muito restrito mercado nacional de motores eléctricos, optou por crescer para áreas geográficas próximas, para potenciar economias de escala. Assim dedicou-se em Espanha, França, Inglaterra e Bélgica a potenciar o que já fazia que *“era produção e distribuição de energia eléctrica, sistemas de electrónica e equipamentos industriais”*

Segundo a Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica, a EFACEC é, desde 1988, a empresa privada portuguesa que mais recursos dispense em I&D. Esta política permite à EFACEC, não só acompanhar a rápida inovação, característica dos mercados onde opera, mas ainda dispor de tecnologias próprias. Esta capacidade de desenvolver tecnologia

¹ Ver Revista Valor nº 153, de 7 de Outubro de 1994

própria confere à EFACEC uma grande autonomia técnica, o que constitui uma poderoso meio para manter a sua competitividade.

2 - MOLIN²

Ainda não tem a notoriedade internacional do Mateus Rosé, mas no mundo da papelaria e do material de escrita toda a gente a trata por tu - diz o fundador Mário Lino.

Apesar de conviver diariamente com nomes como, BIC, Paper Mate, Conté e Pilot, a intransigência do passado³ permitiu à Molin estar hoje entre os 30 maiores do Mundo.

Ainda assim apesar da MOLIN estar em vários países do mundo, a sua atenção tem sido fundamentalmente destinada às esferográficas e marcadores, ou seja está em muitos lados, mas com (relativamente) poucos produtos.

A MOLIN é das poucas companhias de canetas que utiliza tintas laváveis, que cada uma das canetas tem tinta para escrever 2 quilómetros de palavras e cujo design é tido como um exemplo .

3 - JERÓNIMO MARTINS⁴

O administrador da JM Alexandre Soares dos Santos, espera que no ano 2000 a empresa duplique as vendas consolidadas.

Em Abril deste ano a JM assumiu o controlo de 48 cash&carrys na Polónia e, sem aumentar o número de lojas, conseguiu já duplicar as vendas .

Apesar desta performance, o administrador afirma “*A JM é ainda uma pequena empresa à escala europeia, quanto mais à escala mundial. Essas coisas fazem-se quando à necessidade*”.

Este grupo factura essencialmente na áreas da distribuição tendo em Portugal as marcas Pingo Doce e Feira Nova . Na Polónia, país para onde acaba de se deslocar, actua também apenas na área da distribuição.

²Ver Revista EXAME de Julho de 1994

³O fundador NUNCA vendeu , ao longo de 46 anos , uma única caneta sem marca própria.

⁴Ver Revista Valor nº 206 , de 12 de Outubro de 1995

4 - PROHOLDING⁵

A Proholding é uma sociedade gestora de participações sociais na área industrial, que detém a maioria do capital em oito empresas ligadas aos sectores de química ligeira e transformação de plásticos.

As vendas para os mercados externos representam 40% - 1.800.000 contos - o que significa um aumento de 58% relativamente ao ano anterior.

Os principais destinos são Espanha e Inglaterra , mas factura-se nestes mercados os mesmos produtos que se facturam em Portugal .

Esta companhia sente, logicamente a pressão da concorrência que a nível europeu à muito forte, mas o administrador Paulo Azevedo está *confiante na capacidade da ProHolding em por mercado produtos destinados a segmentos pouco atractivos para a concorrência*

A ProHolding beneficia de associações e participações com várias empresas, como a Isar Rakoll, Indasa, Edging Plus, Corium, Epoli, Alfatrade, Abiasa, Proadec (químicos e revestimentos)

5 - Ricardo Gallo⁶

A Ricardo Gallo trata-se uma empresa de vidros e cristais detida na sua maioria pela família Gallo, tendo ainda uma participação do banco americano J.P.Morgan.

Esta companhia, segunda a administradora Rita Gallo, *é ainda uma pequena empresa comparada com concorrentes espanhóis, ingleses e alemães, no entanto, está apetrechada tecnologicamente para poder satisfazer o seu mercado (que em número de países são poucos) de uma forma distinta.*

A Gallo exporta para sete países, incluindo Estados Unidos, representando este item 60% da facturação global da empresa.

⁵Ver Revista Valor nº 176 , de 17 de Março de 1995

⁶Em entrevista ao autor

6 - Briel - Industria de Electrodomésticos, SA⁷

A Briel é uma empresa de Leça do Balio, que ganha a vida a fabricar máquinas de café . E apesar de denominada PME tem 500 trabalhadores e factura perto de 2,5 milhões de contos. Esta empresa, segundo o seu responsável Valdemar Marques Ribeiro, *seria igual a tantas outras não fosse o facto de ter representação nos Estados Unidos da América - único mercado onde está implementado, fora de Portugal.*

Apesar da relativa pequena dimensão Briel *foi capaz, ao longo de vários anos de satisfazer os parâmetros de qualidade e quantidade de um grande cliente americano, pois vendia com marca branca.* No entanto a ameaça pairava constantemente pois este era não só cliente mas também fabricante, logo concorrente.

Assim a opção estava tomada, e decidiu-se então abrir representação própria e a marca Biel espalhou-se. Hoje tem-se mesmo a linha Estoril e Portofino .

As vendas para o mercado americano representam mais de 45% da facturação global.

⁷Ver Revista Exame de Outubro de 1995 e entrevista ao autor

Histórias de Insucesso

1 - VELOUMA - Comércio de Vestuário SA⁸

A Velouma é a responsável pela comercialização da marca Cenoura . Esta empresa foi criada em 1972, pois três amigas perceberam que o mercado da moda para crianças estava ainda por explorar.

Assim a opção foi pelo posicionamento nos segmentos de rendimento mais elevado e a originalidade das roupas, que vestiam da cabeça aos pés crianças dos 0 aos 6 anos de idade. Mais tarde, e com o crescente das vendas alargava a gama de produtos até aos 18 anos, criando ainda uma secção para grávidas,

Em 1984 a ordem natural das coisas, leva a Velouma a internacionalizar-se, abrindo representações em Espanha e França . Esta altura coincidiu com a abertura de novas unidades de produção próprias, acreditando que seria mais fácil controlar o processo de fabrico dos produtos, facilitando o cumprimento dos prazos de entrega.

No entanto o sucesso obtido no desempenho da actividade começou a ser contrariado a partir de 1986 com o lançamento na Europa de marcas de renome internacional, como a Benetton e Prenatal (1988), Kid Cool (1990), Zara (1989), Mothercare e Jacadi (1990). Além disso os próprios hipermercados por essa Europa fora, começaram a praticar preços muito baixos.

Assim a entrada em força de novos concorrentes e os preços baixos dos hipermercados veio acabar com a predominância da Cenoura.

E o primeiro sinal evidente foi já em 1990 com a empresa a obter um prejuízo de 87.000 contos

⁸Ver Revista Valor nº 197 , de 10 de Agosto de 1995

Nesta altura, a empresa aceita a entrada de novos sócios (Parfil e alguns particulares), mas ainda assim a empresa corre sérios riscos de não sobreviver.

2 - SECIL⁹

A SECIL companhia Geral de Cal e Cimento é a segunda maior cimenteira nacional, com um volume de vendas de 22 milhões de contos. Comprada ao Estado pela holding Semapa - detida pela família Queiroz Pereira, que aliás já detinha interesses no sector cimenteiro - a SECIL, vê-se envolvida num grupo com maiores possibilidades de crescimento.

A SECIL tem no entanto alguns problemas estruturais: em primeiro lugar a localização, pois as duas fabricas de Maceira e Patais situam-se no distrito de Leiria. Em segundo lugar o esgotamento da capacidade produtiva. Em terceiro lugar, a obsolescencia do equipamento.

Estes problemas, vieram foram as causas da perca de competitividade internacional da SECIL. Se bem que em Portugal detenha 40% do mercado, as expectativas quando ao progresso no mercado externo foram goradas. Segundo um responsável pela empresa, *existe um mercado externo muito interessante para explorar, nomadamente no domínio do betão e dos pre-frabricados - produto com poucas tradições em Portugal -, no entanto a reduzida dimensão das fabricas, e os elevados custos de produção por tonelada, retira qualquer competitividade internacional à SECIL.*

3 - SABORMAR¹⁰

A Sabormar - Sociedade Industrial de Peixe está essencialmente vocacionada para a distribuição de produtos alimentares. Começou por ser uma empresa, que embora actuando na área do frio, apenas se preocupava com o mercado nacional, e neste mercado conseguiu fazer crescer as suas vendas em cerca de 320%, apenas em 3 anos.

⁹Ver Revista Valor nº 151, de 23 de Setembro de 1994

¹⁰Ver Revista Valor nº 194, de 20 de Julho de 1995

Com a abertura das portas da Europa, com o background já adquirido e com a convicção que o peixe português seria bem aceite na Europa, lançam-se em força no mercado europeu. E em regime de parceria estabelecem ligações com a Alemanha, França, Reino Unido, Suíça, e Holanda.

Assim, o investimento aumentou e criou-se outras linhas de produtos, em alternativa ao peixe congelado. Surgiu a linha Tacho Pronto, na áreas dos pré-cozinhados.

No entanto o que à partida parecia correr bem, tornou-se complicado, pois a grande dependência de alguns clientes, associado é entrada de rompanse de empresas italianas e holandesas, fez com que a Sabormar se visse confrontada com uma de duas hipóteses. Ou aumentava a produção para baixar preços e satisfazer os requisitos de qualidade dos clientes, ou perdia contratos - refere o seu administrador Júlio Videira.

E a Sabormar enfrenta agora um processo de reajustamento estrutural .

4 - REAL COMPANHIA¹¹

A Real Companhia tentou durante mais de um ano entrar no mercado chinês, efectuando muitos esforços para se adaptar às preferências do consumidor local.

Estabeleceu mesmo um contrato de agenciamento com uma empresa distribuidora de Taiwan, a Fenterberg Trading. O contrato destinava-se à promoção do produto no mercado.

Apesar de cautelosos nas expectativas, os resultados foram ainda assim maus.

O administrador Pedro Silva Reis aponta algumas razões para o insucesso: Em primeiro lugar o total desconhecimento do consumidor chinês do vinho português. Pelo contrário alemães, franceses e americanos estão muito bem implementados.

Em segundo lugar, a escolha do parceiro não foi a mais feliz pois veio a tornar-se inconsequente, devido ao pouco conhecimento local que a empresa mostrou deter.

¹¹ Ver Revista Valor nº 187, de 1 de Junho de 1995 e entrevista ao autor

Em terceiro lugar a Real Companhia colocava no mercado poucas caixas de vinho, o que veio a resultar em pouca visibilidade.

5 - LACTOGAL¹²

Ameaçadas pela Parmalat as três maiores produtoras de lacticínios decidem formar a Lactogal para poderem continuar a dominar o mercado.

Assim o que começou por ser um conjunto de cooperativas de leite, que se uniram para poder acesso mais fácil ao mercado, deu agora origem a uma mega fusão para poder combater, Portugal, uma só empresa recém chegada de Itália, a Parmalat.

Esta empresa, com um volume de negócios de 100 milhões de contos, que a coloca entre as 12 maiores empresas do país, tem assim estrutura para de face a face enfrentar o adversário.

No entanto a Lactogal entendeu que não só os portugueses poderão beneficiar desta fusão pois pessoas de muitos outros países consomem leite, iogurtes, queijo, manteiga etc.

E neste sentido começa a exportar para países como Espanha, Holanda, Inglaterra e França. No entanto sem marca.

E como quem compra com sem marca - os hipermercados - procura não só qualidade mínima, mas também preço, Lactogal perde competitividade, pois empresas como a Parmalat(Itália) e a Danone(Holandesa) estão mais próximas do centro da Europa, conseguem ter menores preços, nomeadamente em França e Inglaterra.

¹²Ver Revista Valor nº 201, de 7 de Setembro de 1995

ANEXO III - TESTES DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA

Anexo III - TESTES DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA

Teste de significância estatística aos coeficientes de correlação

Pretende-se com estes testes aferir da representatividade do coeficiente de correlação em relação à população. Ou seja, este teste não indicará soluções alternativas, apenas testará se a mesma correlação efectuada à população - e não à amostra - resultaria em sinal idêntico ao do teste efectuado. Pretende-se assim testar a significância estatística do coeficiente de correlação.

Assim ir-se-á testar a seguinte hipótese:

$$H_0: \rho \leq 0$$

$$H_1: \rho > 0$$

O teste do coeficiente de correlação é dado por :

$$T = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \approx t_{n-2; 1-\alpha}$$

Considera-se o erro(α) de 5%

Capítulo 2 - Teste 1

Coeficiente de Correlação = -30,315%

Logo :

$$T = -0,30315 \sqrt{\frac{20-2}{1+0,30315^2}} = -1,2308$$

como $t_{20-2; 1-0,05} = 1,7341^1$ teremos que $-1,2308 < 1,7341$ teremos que aceitar h_0 , logo o teste é estatisticamente significativo

Capítulo 2 - Teste 2

Coeficiente de Correlação = -54,051%

Logo :

$$T = -0,54051 \sqrt{\frac{20-2}{1+0,54051^2}} = -1,8989$$

como $t_{20-2; 1-0,05} = 1,7341^2$ teremos que $-1,8989 < 1,7341$ teremos que aceitar h_0 , logo o teste é estatisticamente significativo

Capítulo 2 - Teste 3

Coeficiente de Correlação = 44,186%

Logo :

$$T = +0,44186 \sqrt{\frac{20-2}{1-0,44186^2}} = 2,089$$

como $t_{20-2; 1-0,05} = 1,7341^3$ teremos que $2,089 > 1,7341$ teremos que aceitar h_1 , logo o teste é estatisticamente significativo

Capítulo 2 - Teste 4

Coeficiente de Correlação = 40,93%

Logo :

¹ver tabela de Student

²ver tabela de Student

³ver tabela de Student

$$T = +0,4093 \sqrt{\frac{20-2}{1-0,4093^2}} = 1,90$$

como $t_{20-2; 1-0,05} = 1,7341^4$ teremos que $1,90 > 1,7341$ teremos que aceitar h_1 , logo o teste é estatisticamente significativo

Capítulo 2 - Teste 5

Coeficiente de Correlação = 10,168%

Logo :

$$T = +0,10168 \sqrt{\frac{20-2}{1-0,10168^2}} = 0,4336$$

como $t_{20-2; 1-0,05} = 1,7341^5$ teremos que $0,4336 < 1,7341$ teremos que não podemos aceitar h_1 , logo o teste não é estatisticamente significativo

Capítulo 5 - Teste 1

Coeficiente de Correlação = 51,33%

Logo :

$$T = +0,5133 \sqrt{\frac{20-2}{1-0,5133^2}} = 2,1327$$

como $t_{20-2; 1-0,05} = 1,7341^6$ teremos que $2,1327 > 1,7341$ teremos que aceitar h_1 , logo o teste é estatisticamente significativo

⁴ver tabela de Student

⁵ver tabela de Student

⁶ver tabela de Student

Capítulo 5 - Teste 2

Coeficiente de Correlação = -64,68%

Logo :

$$T = -0,6468 \sqrt{\frac{20 - 2}{1 + 0,6468^2}} = -2,30$$

como $t_{20-2; 1-0,05} = 1,7341$ ⁷ teremos que $2,30 > 1,7341$ teremos que aceitar H_0 , logo o teste é estatisticamente significativo

⁷ver tabela de Student

Testes de significância estatística a proporções (ou percentagens)

Pretende-se com este teste aferir da significância estatística dos quadros apresentados no capítulo 3 e 4 deste documento.

Ir-se-á testar as seguintes hipoteses:

$H_0 : \rho \leq 1/2$ (pretende-se rejeitar)

$H_1 : \rho > 1/2$ (pretende-se aceitar)

O teste a aplicar é o seguinte:

$$Z = \frac{p - P}{\sqrt{\frac{P(1-P)}{n}}} \approx N(0; 1) - \text{considera-se um erro de } 0,05$$

Capítulo 3 - Quadro 1

Ter-se-á :

$$p = 7/12 = \frac{1}{n} \sum n_i$$

O que significa que aplicando:

$$Z_0 = \frac{\frac{7}{12} - \frac{1}{2}}{\sqrt{\frac{\frac{1}{2} - (1 - \frac{1}{2})}{12}}} = 0,57735$$

Como $N(0; 1) = 1,6449$

teremos $0,57735 < 1,6449$, logo não se rejeita H_0

Capítulo 4 - Quadro 1

Ter-se-á :

$$p = 8/13 = \frac{1}{n} \sum n_i$$

O que significa que aplicando:

$$Z_0 = \frac{\frac{8}{13} - \frac{1}{2}}{\sqrt{\frac{\frac{1}{2} - (1 - \frac{1}{2})}{13}}} = 0,832$$

Como $N(0; 1) = 1,6449$

teremos $0,832 < 1,6449$, logo não se rejeita H_0

Capítulo 4 - teste a $3,71 > 1,71$

Ter-se-á :

$$p = 3,71/5,42 = \frac{1}{n} \sum n_i$$

O que significa que aplicando:

$$Z_0 = \frac{\frac{3,71}{5,42} - \frac{1}{2}}{\sqrt{\frac{\frac{1}{2} - (1 - \frac{1}{2})}{5,42}}} = 0,859069$$

Como $N(0; 1) = 1,6449$

teremos $0,859069 < 1,6449$, logo não se rejeita H_0

Coeficiente de Correlação Pearson.

Como se calcula ?

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\left\{ \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2 \right\}^{1/2}}$$

Coeficiente de Correlação Spearman's

Como se calcula ?

$$r_r = \frac{\sum R x_i R y_i - C}{\sqrt{(\sum (R x_i^2 - C)(\sum R y_i^2 - C))}}$$

